

海外赴任者の組織アイデンティフィケーション —— 先行要因と現地法人の事業成果との関連性 ——

福 富 言

この論文では、日本企業に勤務し、1年以上の海外赴任をしている従業員（および1年以上の海外赴任を経験した従業員）の組織アイデンティフィケーションについて、その先行要因と事業成果への影響を検討する。日本の本社に対するアイデンティフィケーションと現地法人に対するアイデンティフィケーションは、ビジョン・ステートメントやリーダーシップ、公正性（意思決定への参画）といった先行要因によって向上し、現地法人の事業成果に対して正の効果をもたらすことが定量的に検証される。なお、現地法人に対するアイデンティフィケーションは、それ自体として常に成果を向上するわけではなく、適切な従業員対応（本分析における先行要因）をしてはじめて成果に貢献することも明らかにされた。

はじめに

社会アイデンティティ理論において、従業員からみたその所属組織のもつ個性や価値、存在意義（What our organization is）を組織アイデンティティという。組織アイデンティフィケーション（以下OID）とは、従業員自身のアイデンティティ（Who I am）に対して、所属組織の一員としての自身のアイデンティティを指す（Who I am as a member of the organization）。組織へのコミットメントやロイヤルティ、思い入れ、オーナーシップなど、類似した概念も多くあるが、OIDは、成員がその組織を同一視すること（oneness）を捉える概念であり（小玉・戸梶 2010）、コミットメントなどは組織と成員との間の社会的・経済的交換の結果として生じるものとされる（Meyer, Becker & van Dick 2006）。Heskett, Sasser & Wheeler（2008）はオーナーシップという用語によって、成員による組織の同一視を捉えたが、測定されるオーナーシップの概念はOIDのそれと同じである。Homburg, Wieseke & Hoyer（2009）は、OIDを従業員の顧客志向やそれに伴う成果の先行要因として扱っている。

本論文では、日本企業に勤務し、1年以上の海外赴任を経験している従業員と過去に1年以上の海外赴任を経験した従業員を対象に質問票調査をおこない、OIDが現地法人の事業成果に望ましい影響を与える点とOIDを向上する要因として、本社のビジョン、従業員を直接管理する立場の上司によるリーダーシップ、公正性（異なるレイヤーの意思決定への参画可能性）が有効である点を検証する。

問題の所在

この論文は、海外赴任者を対象として、その個人的な要因（個人が組織に対してどのようなアイデンティティやアイデンティフィケーションを感じるか）と現地法人の市場適応や事業成果との関連を論じようとするものである。現地市場や環境への適応問題として海外事業成果を論じようとするコンティンジェンシー理論には基づかず、さらに製造業者による標準化や効率性の追求（Bartlett & Ghoshal 1989; Ghoshal & Bartlett 1990; Sheth 2011）といった問題にも注目しない。本研究が調査対象を海外赴任者（および経験者）とし、さらに彼・彼女らのアイデンティティやアイデンティフィケーションに注目する根拠は以下のとおりである。

Cayla & Penaloza（2012）は、社会アイデンティティ理論に依拠しながら、オーストラリア企業のインド市場進出について定性的な調査をおこない、本国本社のアイデンティティを強く感じる海外赴任者ほど、現地市場への適応に失敗する恐れがあると述べた。この、海外法人の現地適応にかかる問題を海外赴任者の組織アイデンティティに着目して解き明かそうとした研究には定量的な裏づけに欠ける。もっとも、線形性を想定できない、すなわち、組織アイデンティティを虐げれば虐げるほど現地適応に成功するとは想定できないがゆえに、定量的な問題解決が難しい。海外赴任者の組織アイデンティティと現地法人との成果との二者関係を独立して論じることには問題があろう。

Whetten（2006）によると、個人の組織アイデンティティやOIDは、組織の様々なレイヤーに対して個別に抱かれるものである。Black, Gregersen & Mendenhall（1992）は、海外赴任者が本国本社に対して望ましいOIDをもち、かつ、現地法人に対しても同様のOIDをもつことが重要であると規範的に述べた。Smale, Bjorkman, Ehrnrooth, Makela & Smelius（2015）は、こうした「二重のアイデンティフィケーション」がもたらす帰結を明らかにすることが不可欠であると述べている。

さらに、筆者らのヒアリング調査によると、海外赴任者は「アイデンティティの揺らぎ」を経験していることが想定される（Fukutomi, Kuroiwa & Kotani 2016; Fukutomi, Yamashita, Uehara, Fukuchi & Sasaki 2017）。日本国内でのキャリアを続ける選択肢もあるなかで、海外での赴任を命じられた（あるいは志願した）従業員のアイデンティティは変化に晒されうるし、国内勤務をつづける従業員とそもそも異質な可能性もある。海外赴任者のOIDの記述統計上の特質を探る意義も期待される。

以上のとおり、本論文における問題は、海外赴任者の本社と現地法人に対する二重のアイデンティフィケーションに注目して、その帰結として現地法人の事業成果との関連性を定量的に検証することである。また、OIDの先行要因を探るため、本社のビジョン、赴任者を直接管理する立場にある上司のリーダーシップ、意思決定への参画可能性を捉える公正性といった概念を用いる。本社による明確なビジョンの提示はOIDの向上に貢献する一方で、リーダーシップは良くも悪くもOIDに影響することがフードサービス業に就く従業員を対象にした調査で明らかになっている（福富・黒岩・川又 2013）。こうした知見と海外赴任者を対象とした調査による知見とを比較したい。

調査の設計

2015年2月4日から17日までの期間において、(株)マクロミルのモニターを対象に、日本企業に勤務している者で1年以上の海外赴任を経験している従業員を抽出した。調査当時に日本企業に勤務していない者であっても、日本企業在任中に1年以上の海外赴任を経験したことのある者も抽出した。本論文は、現地法人の海外市場における成果を目的変数とする。国内市場向けの生産拠点への赴任であるとか、自社グループ内での取引のための赴任であるようなケースを除外した上で、一連の調査項目に同一の回答をしている者を除き、現地の海外市場を対象にした事業のために海外赴任をしている657名のサンプルを得た。

Mael & Ashforth (1992) による尺度を用いて、海外赴任者のOIDを日本本社に対するものと現地法人に対するものとを、すなわち二重のアイデンティフィケーションを測定した。OIDとの関連性を問う成果変数として、現地市場における主たる競合企業と比較して8項目についての主観的な評価をえた。なお、競合企業を日本企業に限定しないように注記した。現地法人の事業成果を捉える8つの調査項目は、Homburg & Jensen (2007) と Moorman & Rust (1999)、山下他 (2012) に基づいた6変数と日本企業の海外進出成果を測定するために相応しいであろう、独自に追加した2変数から構成される。追加された変数は、海外経験を通じた人材育成と現地人材の効果的な採用に関する相対的な評価である。OIDの先行要因として、本社のビジョン、海外赴任者を直接管理する立場にある者のリーダーシップ、様々なレイヤーの意思決定に対する参画可能性を問う公正性 (justice) を取り上げる。ビジョンの明確さや共有を測る調査項目には黒岩他 (2012) および福富・黒岩・川又 (2013) を、変革型および取引型リーダーシップには Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler (1995) および Schwepker & Good (2010) から抜粋したものを、公正性には Colquitt (2001) を用いた。それぞれの調査項目とその記述統計は表1のとおりである。なお、すべての調査項目において、Likertの7点尺度を用いている。

表1 海外赴任者に対する調査票とその記述統計

先行要因 ($\alpha=.942$)		平均値	標準偏差
明確なビジョン	お勤め先の企業には明確なビジョンがある	4.96	1.40
ビジョンの共有	企業のビジョンは、社員に対して十分に共有されている	4.61	1.36
変革型リーダー	上司（直接あなたを管理する立場の方）は、私たちの向かう将来の姿を上手に描いている	4.41	1.40
変革型リーダー	上司（直接あなたを管理する立場の方）は、共通する目標に向けてチームとしての協力を促している	4.57	1.38
取引型リーダー	私の仕事上の成果を、上司（直接あなたを管理する立場の方）は見てくれている	4.54	1.35
手続き的公正	本社のさまざまな意思決定に対して、自分の意見を述べることができる	4.54	1.36
手続き的公正	海外事業のさまざまな意思決定に関わっている	4.26	1.59
手続き的公正	普段お仕事を一緒にしている同僚やチームの意思決定に関わっている	4.68	1.39
手続き的公正	お勤め先のさまざまな意思決定は一貫している	4.35	1.38
情報の公正	お勤め先のさまざまな意思決定は正確な情報に基づいている	4.39	1.32
組織アイデンティフィケーション			
本社への OID ($\alpha=.859$)	誰かがお勤め先の企業を批判したときに、個人的に侮辱されたように感じる	4.27	1.36
	誰かがお勤め先の企業を誉めていると、個人的に誉められたように感じる	4.42	1.29
	お勤め先の企業の成功は、私にとっての成功である	4.50	1.28
	他の人がお勤め先の企業のことをどのように考えているかについて大変関心がある	4.39	1.27
	メディアでお勤め先の企業を批判する話が出ていると、決まり悪く感じる	4.33	1.26
	お勤め先について話すとき、たいてい『うちの会社』という	4.47	1.38
現法への OID ($\alpha=.915$)	誰かが赴任先の事業を批判したときに、個人的に侮辱されたように感じる	4.27	1.39
	誰かが赴任先の事業を誉めていると、個人的に誉められたように感じる	4.43	1.31
	赴任先の事業の成功は、私にとっての成功である	4.70	1.31
	他の人が赴任先の事業のことをどのように考えているかについて大変関心がある	4.45	1.26
	メディアで赴任先の事業を批判する話が出ていると、決まり悪く感じる	4.23	1.27
	赴任先の事業について話すとき、たいてい『うちの現地法人（現法）』、『うちの支社（支店）』、『うちの〇〇（国名）部門』など、現地での事業をおこなう組織を指して『うちの〇〇』という	4.29	1.43
成果変数 ($\alpha=.926$)			
シェア	シェアを伸ばしている	4.40	1.20
新規顧客	新規顧客の獲得に成功している	4.38	1.21
既存顧客	既存顧客の維持に成功している	4.60	1.21
投資収益率	投資額に対して高い収益性を実現している	4.22	1.22
顧客満足	高い顧客満足を実現している	4.49	1.17
知名度	自社の製品・商品やサービスの知名度が高い	4.37	1.27
人材育成	海外経験を通じて優秀な人材が育成されている	4.40	1.25
現地人材	現地の人材を効果的に採用できている	4.38	1.24

※すべて Likert の 7 点尺度を用いた

分析結果

本節では、分析結果を4つのパートに分けて報告する。第1に、すべての調査項目の記述統計上の特徴について述べる。第2に、OIDとその先行要因との関係を検証した回帰分析結果について述べる。第3に、OIDのもつ事業成果に対する影響力について回帰分析と構造方程式モデリングの結果について、第4に、すべての調査項目を統合して構造方程式モデリングをおこなった結果について報告する。

まず、以降の分析の準備として、調査項目の整合性を確認するための信頼性分析と探索的因子分析をおこなった。信頼性分析の結果（クロンバックの α 値）も表1に記載されている。日本本社に対するOIDおよび現地法人に対するOIDの信頼性は十分である。一方、ビジョンやリーダーシップ、公正性といった先行要因群ならびに成果変数については、最尤法を用いた探索的因子分析の結果、それぞれ1因子として想定することが妥当であった（前者は1因子の寄与率が62.43%で、各変数の因子負荷量は.874から.646まで、後者は1因子の寄与率61.33%で各変数の因子負荷量は.841から.721まで）。信頼性分析の結果も、これらを1つの概念として取り扱うことに問題がないと示唆している。

OIDの記述統計上の特徴として、福富・黒岩・川又（2013: 12）のサービス業全般に従事する者ならびにフードサービス業従事者のオーナーシップと比較する。本調査におけるOIDの第2と第3の項目である、「組織への賞賛が自らへの賞賛」、「組織の成功が自らの成功」が比較対象のオーナーシップ尺度に該当する。海外赴任者のOIDの平均値は4.42から4.70であり、サービス業全般に就く1,518名の4.23から4.59、フードサービス業に就く515名の4.60から4.85と比べて顕著な差はないけれども、その標準偏差は、海外赴任者のOIDが1.28から1.31、サービス業の1.48から1.54、フードサービス業の1.58から1.62に比べて低い値をみせている。

つぎに、本社に対するOIDと現地法人に対するOIDをそれぞれ6つの調査項目の平均値として、先行要因との関係を回帰分析によって検討する。表2を参照されたい。本社に対するOIDは、明確なビジョンやビジョンの共有、上司による将来像の提示、チームの意思決定への参画によって向上する。現地法人に対するOIDは、上司による将来像の提示と海外事業やチームの意思決定への参画によって向上する。変革型リーダーシップを問う調査項目のうち、上司による将来像の提示がOIDの向上に有効であった。公正性は、普段仕事をともにしている同僚やチームへの参画が両方のOIDを向上し、特に現地法人のOIDについては現地事業の意思決定への参画が肯定的に作用する。明確なビジョンは本社に対するOIDを向上する。なお、この回帰分析において、VIF（Variance Inflation Factor）は最大で4.53であり、多重共線性は大きな問題でない（Burns & Bush 2000）。

表2 海外赴任者の組織アイデンティフィケーションとその先行要因：回帰分析の結果

独立変数	従属変数			
	本社への OID (6 項目平均)		現法への OID (6 項目平均)	
	標準化係数	p	標準化係数	p
明確なビジョン	.174	***	.094	
ビジョンの共有	.114	*	.093	
変革型リーダー	.142	**	.187	***
変革型リーダー	-.046		-.017	
取引型リーダー	-.010		-.085	
手続き的公正	-.014		-.045	
手続き的公正	.002		.186	***
手続き的公正	.217	***	.228	***
手続き的公正	-.035		-.038	
情動的公正	.097		.014	
調整済み R ²	.276		.255	

※ *** p<.01 ** p<.05 * p<.10

OID および「二重のアイデンティフィケーション」は事業成果に貢献するのであろうか。この問題について、OID を独立変数として成果との関連を検証する。回帰分析ならびに構造方程式モデリングの結果は表3のとおりである。回帰分析結果が示唆するのは、本社および現地法人に対するOID、その両者が事業成果に正の影響をおよぼす点である（VIFは2.73）。その一方で、OIDを測定する6つの調査項目を観測変数とし、本社に対するOIDと現地法人に対するOIDを潜在変数として構造方程式モデリングをおこなった結果、現地法人に対するOIDと事業成果との間に有意な関係は見いだせなかった。本社に対するOIDと現地法人に対するOIDの間には、本構造方程式モデリングによって高い相関（.843）があるにも関わらず、事業成果と正に関連するのは本社に対するOIDである。

表3 海外赴任者の組織アイデンティフィケーションと現地法人の事業成果：
回帰分析と構造方程式モデリングの結果

回帰分析結果		
従属変数	成果 8 項目平均	
独立変数	標準化係数	p
本社への OID (6 項目平均)	.349	***
現法への OID (6 項目平均)	.127	**
調整済み R ²	.207	
構造方程式モデリング結果		
従属変数	成果 (潜在変数)	
	標準化係数	p
本社への OID (潜在変数)	.424	***
現法への OID (潜在変数)	.074	
χ^2	992.424	
d.f.	162	
p	.000	
CFI	.907	
RMSEA	.088	
※ *** p<.01 ** p<.05		

最後に、ビジョン、リーダーシップ、公正性の先行要因群も潜在変数として、OID と事業成果とともに構造方程式モデリングに組み入れて分析をおこなった。その結果は表4のとおりである。すべての変数間の関係は1%水準で有意であり、先行要因群が改善されると、本社および現地法人に対するOIDが向上し、さらにその両者が事業成果を高めるメカニズムが明らかにされた。

表 4 海外赴任者の二重のアイデンティフィケーションと現地法人の事業成果：
構造方程式モデリングの結果

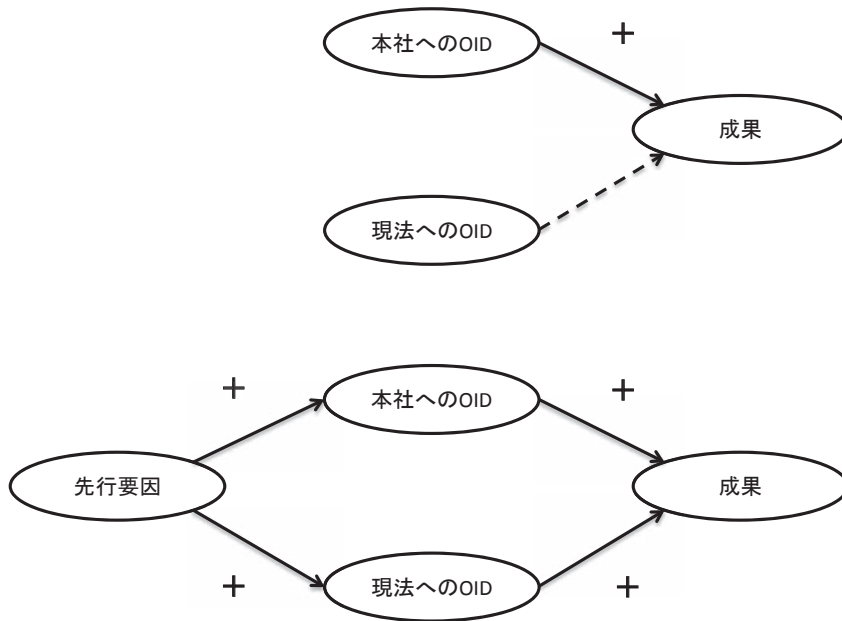
		標準化係数	p
先行要因 (潜在変数)	→ 本社への OID (潜在変数)	.657	***
先行要因 (潜在変数)	→ 現法への OID (潜在変数)	.620	***
本社への OID (潜在変数)	→ 成果 (潜在変数)	.427	***
現法への OID (潜在変数)	→ 成果 (潜在変数)	.195	***
χ^2		1825.366	
d.f.		388	
p		.000	
CFI		.904	
RMSEA		.075	

※ *** p<.01

結論と討議

657 名の海外赴任者を対象とし、OID とその先行要因、事業成果との関連性を分析した結果を 3 点要約する。第 1 に、本社に対する OID は海外事業成果と正に関連する。第 2 に、現地法人に対する OID は事業成果の向上に一見役立つが、その効果は不確かである。第 3 に、ビジョンやリーダーシップ、公正性といった先行要因を加えてはじめて、本社に対する OID と現地法人に対する OID は事業成果の向上に寄与する。

本論文における、現地法人への OID の一見不確かな効果について検討する。高い OID が過剰な品質改善や収益を優先しない施策を採る、といったような現象は日本企業にみられるものである。しかしながら、こうした現地法人への OID の不確かな効果は、ビジョンやリーダーシップ、公正性によって、事業成果に正の影響をおよぼす。本研究におけるこの知見は図 1 のとおり簡潔に表現できる。先行要因のなかでもとりわけ、上司による将来像の提示や海外事業やチームの意思決定への参画が重要である。



※ 図中点線は有意でないことを示す

図1 海外赴任者の二重のアイデンティフィケーションと現地法人の事業成果

このリーダーシップの効果については、上述のサービス業従事者やフードサービス従事者を対象にして得られた知見と対照的なものである。サービス業従事者にとっては、組織全体のビジョンの提示はOIDに正に作用する一方で、上司による将来像の提示は負の作用をおよぼしていた。海外赴任者とサービス業従事者のOIDそのものの値に大きな違いはないものの、上司のもつリーダーシップには注目すべき違いがある。海外赴任者のOIDを高めるためには、上司が部下の変革を促すようなリーダーシップが望ましいが、サービス業従事者にとってみれば、部下の変革を促すような高関与なリーダーシップは歓迎されないことがわかる。海外赴任者和其他の調査対象との比較研究としては、頼りのない第一歩であるけれども、アイデンティティの揺らぎを経験していると思しき海外赴任者と（高い離職率が象徴するとおり）アイデンティティの不安定なサービス業従事者との間には、リーダーシップの行使上、正反対の施策が有効であることを1つの実践的なインプリケーションとしたい。

おわりに

本論文では、日本企業に勤務しながら1年以上の海外赴任をしている者（および海外赴任を経験した者）を対象とし、日本本社に対するOIDと現地法人に対するOIDの双方、すなわち二重のアイデ

ンティフィケーションが海外事業成果に貢献するメカニズムを明らかにした。現地法人に対する OID は必ずしも事業成果に貢献するわけではない可能性が示唆されたが、日本企業がビジョンの明確さや適切なリーダーシップ、公正性を高める努力をすることによって、二重のアイデンティフィケーションは事業成果へと有効に作用する。

Cayla & Penalzoa (2012) による研究や本研究が示唆するのは、社会アイデンティティ理論に基づいて海外事業の成否を検証しようとしたとき、成果に対する線形の影響力を想定しづらい点かもしれない。組織のアイデンティティを実態以上に強く見積もったり、現地法人に対する OID を過剰に高めたりすることの危険性が示唆されているともいえる。

今後の課題として、海外赴任者の組織のアイデンティティと組織アイデンティフィケーションとの関わり（および事業成果への影響）については稿を改めて論じる（Fukutomi, Yamashita, Uehara, Fukuchi & Sasaki 2017）。また、理論的な研究の検討を経た上で、アイデンティティの不安定さや揺らぎに注目した研究をしながら、産業横断的な比較研究もつづけていきたい。この分析には、シングル・ソース・バイアスの問題点があり、最終的な分析モデルについても、変数間の関連性をすべて正とするものであり、望ましい施策が望ましい成果をもたらす、といったトートロジカルなものであることは否めない。それでもなお、一見望ましい二重のアイデンティフィケーションのうち、現地法人への OID には事業成果を向上しない性質もあることを確かめた上で、二重のアイデンティフィケーションが海外事業の成果を向上するメカニズムを明らかにした点を本研究の貢献として結びたい。

参考文献一覧

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992) "Toward a theoretical framework of repatriation adjustment," *Journal of International Business Studies*, 23, pp. 737-760.
- Burns, A. C. & Bush, R. F. (2000), *Marketing research*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Cayla, J. & Penalzoa, L. (2012), "Mapping the play of organizational identity in foreign market adaptation," *Journal of Marketing*, 76 (6), pp. 38-54.
- Colquitt, J. A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 386-400.
- Dubinsky, F., Yammarino, J. F., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995), "Transformational leadership: An initial investigation in sales management," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (2), pp. 17-31.
- 福富言・黒岩健一郎・川又啓子, 2013, 「フードサービス業における『オーナーシップ』の規定要因の研究」, 『日本フードサービス学会年報』, 第16号, pp. 6-22.
- Fukutomi, G., Kuroiwa, K. & Kotani, K. (2016), "Social identity of offshore employees: When do organizational identity and

- identification improve international business performance?" A paper presented at 2016 Annual Conference, Academy of Marketing Science.
- Fukutomi, G., Yamashita, Y., Uehara W., Fukuchi, H. & Sasaki M. (2017), "Dysfunction from focusing on overseas business," *GSTF Journal on Business Review*, 5 (1), pp. 28-37.
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*, Harvard Business Press, Boston.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network," *Academy of Management Review*, 15 (4), pp. 603-625.
- Gregersen, H. B. & Black, J. S. (1992), "Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation," *Academy of Management Journal*, 35 (1), pp. 65-90.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Wheeler, J. (2008), *The ownership quotient: Putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*, Harvard Business Press, Boston.
- Homburg, C. & Jensen, O. (2007), "The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?" *Journal of Marketing*, 71 (3), pp. 124-42.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009), "Social identity and the service-profit chain," *Journal of Marketing*, 73(2), pp. 38-54.
- 小玉一樹・戸梶亜紀彦, 2010, 「組織同一視の概念研究：組織同一視と組織コミットメントの統合」, 『広島大学マネジメント研究』, 第10号, pp. 51-66.
- 黒岩健一郎・牧口松二・福富言・川又啓子・西村啓太, 2012, 『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか：オーナーシップによる顧客価値の創造』, 同友館.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & van Dick, R. (2006), "Social identities and commitments at work: Toward an integrative model," *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 665-683.
- Moorman, C. & Rust, R. T. (1999) "The role of marketing," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), pp. 180-197.
- Sheth, J. N. (2011), "Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices," *Journal of Marketing*, 75 (4), pp. 166-182.
- Schweper Jr., C. H. & Good, D. J. (2004), "Marketing control and sales force customer orientation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (3), pp. 167-179.
- Smale, A., Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., John, S., Makela, K. & Smelius, J. (2015), "Dual values-based organizational identification in MNC subsidiaries: A multilevel study," *Journal of International Business Studies*, 46, pp. 761-783.
- Whetten, D. A. (2006), "Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity," *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), pp. 219-234.
- 山下裕子・福富言・上原渉・福地宏之・佐々木将人, 2012, 『日本企業のマーケティング力』, 有斐閣.

Organizational Identification of Personnel Posted Overseas: Antecedents and Consequences.

Gen FUKUTOMI

ABSTRACT

In this paper, we are to conduct a quantitative examination of the relationship between organizational identification of personnel posted overseas and its antecedents and performance of the international business unit. 657 personnel who had been posted abroad by Japanese companies for at least over one year responded to our research. When a personnel has a strong dual identification; when he or she feels strong identification with headquarter and the international business unit, better business performance is expected. Nonetheless, organizational identification with the international business unit does not show a simple linearity with its performance. Dual identification contributes to performance only after an organization improves its antecedents. When it makes its vision clear, when appropriate leadership is exercised, and when it ensures its organizational justice.